

文部科学省における再就職等規制違反の
再発防止策に関する提言

- 文部科学省における再就職の適正化に向けて -

文部科学省における再就職等規制違反の
再発防止策に関する有識者検討会
平成 29 年 7 月 27 日

目次

I. はじめに	1
II. 基本的な考え方	2
III. 具体的な再発防止策	3
(1) 直接的な再発防止策	3
①再就職等規制に関する第三者によるコンプライアンスの体制の確立	3
②再就職等規制に関する内部組織体制の整備	5
③再就職等規制に係るコンプライアンスに関する研修の充実・改善	6
④現職職員と職員 OB 等との関わり方の見直し	7
(2) より柔軟で活性化した組織づくりに取り組むことにより再発防止に資する対策	8
①人事に関する慣行や仕組みの見直し	8
②管理職のマネジメント能力の育成	11
③民間企業等との交流	12
④人事に係る企画調整機能の強化	13
⑤業務プロセス等の改善	13
(3) 再発防止策を講ずるに当たっての留意点	16
①早急に講ずべき再発防止策について	16
②実施状況のフォローアップ	16
IV. おわりに	17

<参考資料>

1. 文部科学省における再就職等規制違反の再発防止策に関する有識者検討会 構成員
2. 開催実績
3. 最終まとめ抜粋

I. はじめに

文部科学省における再就職等問題については、平成 29 年 3 月 30 日に「文部科学省における再就職等問題に係る調査報告(最終まとめ)」(以下「最終まとめ」という。)が公表された。最終まとめにおいては、「調査を通じて考え得る再発防止の在り方」が示されており、これを具体化するため、平成 29 年 4 月 7 日、法律やコンプライアンスの専門家などの外部有識者により構成される「文部科学省における再就職等規制違反の再発防止策に関する有識者検討会」(以下「検討会」という。)が立ち上げられた。

検討会においては、最終まとめを踏まえつつ、

- 再就職等規制違反行為を監視・防止する組織的な機能を高めていくためにはどのような体制が望ましいのか
- 再発防止の観点から、文部科学省が柔軟で活力のある組織へと変化していくために見直すべき慣行や仕組みとは何か
- 国家公務員が、法令に違反することなく、それまでのキャリアで培ってきた能力・経験を、退職後も行政府外で有効に活用できるよう、適正性・透明性が担保される形で、適材適所に再就職することができる状況を整えることが根本的な再発防止につながるのではないか

といった様々な観点から、同年 7 月まで計 5 回にわたって、精力的な議論を重ねてきたところである。

本提言は、検討会における議論を踏まえ、今後、文部科学省において実施されるべき再就職等規制違反の具体的な再発防止策について、検討会として提言するものである。

Ⅱ. 基本的な考え方

最終まとめにおいては、今回の文部科学省における再就職等問題が発生した原因として、

- ①硬直化した人事慣行や時代や環境によって変化する様々な課題に十分対応しきれていない組織的弊害
- ②上司、先輩や職員 OB に対して必要以上に気配りする「身内意識」の組織風土
- ③国家公務員法の再就職等規制の内容について理解が十分浸透しておらず、職員一人一人の遵法意識が希薄であったこと

が指摘されている。

その上で、それらの原因を踏まえた再発防止の在り方として、

- ①硬直化した人事慣行や組織体制の見直し（人事課から再就職等規制に関する業務を分離することや、外部の有識者が参画する形で文部科学省のコンプライアンスを確保するための組織を設けることなど）
- ②「身内意識」の組織風土の改革（現職職員と職員 OB との関わり方について見直すことや、民間企業等からの人材の受入れや交流を行うことなど）
- ③職員の遵法意識の醸成（再就職等規制に係るコンプライアンスに関する研修を充実することなど）

の3点が挙げられている。

このように、最終まとめにおいては、再就職等規制違反の再発防止に直結するような対策から、文部科学省の組織の有り方に関わるものまで、広範かつ多角的な視点から再発防止の在り方が示されている。

この点、検討会においては、再発防止策を（1）直接的な再発防止策と、（2）より柔軟で活性化した組織づくりに取り組むことにより再発防止に資する対策に大別した上で検討を行った。このうち、（2）に関しては、時間を要してでも、より柔軟で活性化した組織づくりに向けた職員の意識を確固たるものとして創り上げる必要がある一方、（1）に関しては、より速やかに実行に移していくべきであるとの議論がなされた。そこで、本提言においても、「Ⅲ. 具体的な再発防止策」の記載に当たっては、この区分に応じて記載している。

Ⅲ. 具体的な再発防止策

(1) 直接的な再発防止策

①再就職等規制に関する第三者によるコンプライアンスの体制の確立

(現状と課題)

文部科学省における再就職等規制に係る業務については、最終まとめにおいて指摘された「身内意識」もあいまって、その適正性が省みられる機会に乏しく、その結果、再就職等規制が実効的に遵守されていたとは言い難い。また、職員の再就職については、今回の再就職等問題を受け、国民に疑惑を抱かれている状況である。

このような状況を改善し、文部科学省が、再就職等規制違反行為を監視・防止する組織的な機能を高めるとともに、職員の再就職に対する国民からの疑惑を払拭するためには、各部署から独立した立場から、再就職等規制に関するコンプライアンス（法令遵守）をチェックする体制を構築する必要がある。

(再発防止策の具体的な方向性)

文部科学省における再就職等規制に係る業務の客観性を高め、職員又は職員OBの再就職の適正性を確保するため、弁護士等の第三者により構成されるコンプライアンスのチェックのための体制（以下「コンプライアンスチーム」という。）を整備する。その際、第三者によるチェックが形骸化することのないよう、第三者が日常的にコンプライアンスのチェックに参画できるような仕組みとすべきである。

コンプライアンスチームの具体的な役割は、以下のようなものである。

1) 再就職等規制違反の有無についての定常的な調査

国家公務員法に基づく再就職情報の届出が必要となる者について、届出が文部科学省に提出された際に、書面による確認やヒアリング等を実施することにより、当該再就職に際して法令違反行為が行われていないかどうか調査を行う。

あわせて、例えば、在職中の職員から、当該職員が求職活動を開始する前に、求職活動の適正性に係る相談を受け付けるなど、再就職を検討している職員又は職員OBから、前広に再就職等規制に関する相談に応ずる。

上記の機能を更に補強する観点から、国家公務員法に基づく再就職情報の届出が必要となる者に対して、当面の間、可能な限り早い段階で再

就職の検討状況等に係る情報を提供してもらおうよう、協力要請を行うことが望ましい。加えて、国家公務員法に基づく届出義務のない者についても、同様に、協力要請を行うことが望ましい。

なお、「④現職職員と職員 OB 等との関わり方の見直し」とも関連するが、職員又は職員 OB の再就職に係る様々な情報のやりとりに、現職職員が不適切に関与することのないよう、職員に対して再就職等規制に関する相談があった場合や再就職の検討状況等に係る情報の提供等があった場合は、速やかにコンプライアンスチームに情報提供すべきことを省内外に周知徹底するべきである。

2) 再就職等規制違反に係る匿名通報窓口としての機能

再就職等規制違反の調査の端緒となる情報を幅広く収集することが可能となるよう、既存の取組との連携にも留意しつつ、コンプライアンスチームにおいて再就職等規制違反に係る匿名通報を受け付ける（ただし、通報に係る事案の対応・調査の効果を高めるため、できる限り顕名での通報を要請する）。

3) 再就職等規制違反が疑われる可能性のある事案があった場合の事案 解明に向けた調査

上記の定常的な調査や匿名通報などを通じて、再就職等規制違反が疑われる可能性のある事案を把握した場合、速やかに、当該事案の解明に向けた調査を実施する。

4) 再就職等規制に係るコンプライアンスに関する研修の改善・充実に 係る指導・助言

再就職等規制に係るコンプライアンスに関する研修の更なる充実・改善に向けた指導・助言を行う。

5) 再発防止策の実施状況に係るフォローアップ

後述のとおり、本提言において示す「Ⅲ. 具体的な再発防止策」については、その実施状況の定期的なフォローアップを行うことが必要であり、コンプライアンスチームにおいてこれを実施する。

6) 再就職等規制業務の年間の活動状況の報告

コンプライアンスチームにおける年間の活動状況については、年一回を目途にとりまとめ、文部科学大臣に報告するとともに、文部科学省

ホームページにおいて公表する。

なお、検討会の議論においては、文部科学省においてコンプライアンスが求められるのは再就職等規制に関するものだけではないことから、コンプライアンスチームの役割について、再就職等規制に関するものに限らず、文部科学省のコンプライアンス全般を対象とすることも考えられるのではないかとの意見もあった。

しかし、文部科学省における再就職等規制に係る業務の客観性を高め、職員又は職員 OB の再就職の適正性を確保する体制を一刻も早く構築することが喫緊の課題であることを踏まえると、まずは、再就職等規制に関するコンプライアンスを対象としたコンプライアンスチームを迅速に立ち上げることが適当と考えられる。ただし、コンプライアンスチームの活動状況も踏まえつつ、例えば、他の事項に係るコンプライアンスに関しても実務的な助言を行うなどの役割を持たせることについては予め閉ざすことのないように留意すべきである。

②再就職等規制に関する内部組織体制の整備

(現状と課題)

今回の再就職等問題においては、最終まとめにおいても指摘されているように、「身内意識」の組織風土と硬直化した人事慣行とがあいまって、大臣官房人事課が、人事業務を行うために集約された職員及び職員 OB に関する情報を特定 OB に提供する等といった形で、再就職あっせんに関与してしまったのではないかと考えられる。

このような状況を踏まえ、現在、再就職等規制に係る業務については、大臣官房人事課から分離し、大臣官房総務課において行っているが、より定常的に再就職等規制違反行為の監視・防止が可能となるよう、大臣官房総務課において、組織上の位置づけをより明確にする必要がある。

(再発防止策の具体的な方向性)

大臣官房総務課に新たに再就職の適正化に対応する部署（以下「新部署」という。）を設けて、以下のような業務を実施する。

- 1) 再就職等規制に係るコンプライアンスに関する研修・周知
- 2) 国家公務員法に基づく再就職情報の届出の受領
- 3) 内閣人事局との連絡調整（再就職等規制に関するものに限る。）
- 4) 再就職等監視委員会事務局との連絡調整

- | |
|---|
| 5) コンプライアンスチームの事務局としての事務
6) その他文部科学省職員及び職員 OB の再就職の適正化に関する事務 |
|---|

新部署が再就職の適正化に対応する業務を担うことに伴い、これまで組織的な再就職あっせんに関わっていた人事課調査官及び任用計画官のポストは廃止すべきである。また、新部署においては、今般の事案を踏まえて、例えば、再就職情報の届出の受領に際して再就職に係る経緯をより丁寧に確認したり、再就職等規制に係るコンプライアンスに関する研修や周知をより徹底して行ったりすることに加え、コンプライアンスチームの事務局としての業務も行う必要があるなど、従来以上に再就職等規制に係る業務の負担が重くなることにも留意して、省内で必要な定員を確保すべきである。

③再就職等規制に係るコンプライアンスに関する研修の充実・改善

(現状と課題)

平成 29 年 6 月に内閣人事局が公表した「再就職規制に関する全省庁調査について（報告書）」（以下「全省庁調査報告書」という。）においては、職員 OB の再就職等規制についての退職当時の認知度について、全体では 9 割程度の者が規制の内容を知っていたと答えているのに対し、文部科学省 OB では 7 割程度に留まっており、規制の認知度が低い状況が見られた。

また、平成 29 年 3 月 30 日に公表した最終まとめにおいても、今回の再就職等問題が発生した原因として、人事を担当する職員も含めて、職員一人一人の再就職等規制に関する理解が不十分であったことが指摘されている。

現在、文部科学省においては、情報セキュリティや国家公務員倫理に関して、省内メール等での周知に加えて、義務的な確認テストやアンケートの実施（年 1 回）、オンラインで視聴できる研修教材の作成などの取組を行っている。

一方、再就職等規制に関しては、毎年 4 月に各局の窓口課に所属する人事担当の課長補佐級職員を通じて周知を行うほか、全職員に対する省内メールによる周知（年 3 回）、早期退職者・定年退職となる職員を対象とした説明会などにおける周知（年 1 回）を行っているが、いずれも職員にとって受動的な方法による周知に留まっており、今後、再就職等規制に係るコンプライアンスに関する研修の充実・改善が不可欠である。

(再発防止策の具体的な方向性)

全職員が Q&A 方式の確認テストを含む研修を修了することを義務化する。その際、国家公務員法に規定する再就職等規制の内容は、役職や従事する職務内容によって異なることから、確認テストの内容も職員の役職等に応じたものと

する。

また、この確認テストについては、国家公務員法において再就職等規制が規定されている趣旨といった根本的な理解を問うものに加え、今回の事案を踏まえたケーススタディ形式のものも盛り込むなど、実態に即した具体的な内容とする。

加えて、国家公務員倫理などの他の分野における取組と連携の上、周知カードを作成・配布し、携行を奨励する。

研修の充実・改善に当たっては、退職予定者や他の機関への出向者については周知の機会を増やすなど、特に徹底した意識付けが必要であることに留意が必要である。

なお、検討会においては、コンプライアンスを徹底させるためには、コンプライアンスを、外から押し付けられるものではなく、組織の各部門において「自分事」として捉えることが必要であるとの指摘もあった。それを踏まえ、例えば、各局にコンプライアンスに関する周知の担当者を置き、局内での周知状況等について新部署にフィードバックし、研修の更なる充実・改善に生かすといった工夫も必要である。

④現職職員と職員 OB 等との関わり方の見直し

(現状と課題)

文部科学省においては、職員一人一人の再就職等規制に関する理解が不十分であったことに加えて、職員 OB や再就職先となり得る学校法人・研究機関等の関係団体等との間で、再就職等規制に係る共通認識が必ずしも得られていなかったと考えられる。

このような状況を改善するためには、既に国家公務員法において規制されている内容も含め、再就職等規制に関連する OB・関係団体等との関わり方等について、文部科学省としてのルールを分かりやすく明確な形式で定めるとともに、省内外に周知する必要がある。

(再発防止策の具体的な方向性)

新たに、以下のようなルールを定める。このルールの内容については、省内のみならず、OB や関係団体等に対しても、それぞれに適切と考えられる方法により、周知を徹底する。

ルールの策定に当たっては、以下の事項のみならず、職員の再就職の適正化のために必要なその他の事項についても盛り込むことが考えられる。

(ルールの内容の例)

- 職員は、OB・関係団体等から、職員の再就職等規制違反に繋がり得る情報提供依頼等があった場合に、それに応じてはならないこと
- そのような情報提供依頼等があった場合、当該職員は、その事実及び概要を、コンプライアンスチームに報告しなければならないこと
- OB・関係団体等から、再就職等規制に関する相談や再就職の検討状況等に係る情報の提供等があった場合には、自ら対応することなく、速やかにコンプライアンスチームの事務局である新部署に転送すること
- 職員は、その他 OB 等との適切な関係性に疑念を抱かれ得る対応をしないように努めなければならないこと

(2) より柔軟で活性化した組織づくりに取り組むことにより再発防止に資する対策

①人事に関する慣行や仕組みの見直し

(現状と課題)

最終まとめにおいては、文部科学省における人事に関する様々な慣行や仕組みが、組織や人事の硬直化をもたらし、前例踏襲や縦割り思考など、時代や環境によって、変化する様々な課題に十分に対応しきれない組織的弊害を生じさせていることも踏まえて、人事慣行を見直し、柔軟で活力ある組織に変化させることが、ひいては再就職等問題の再発防止にもつながると指摘されている。ここで指摘されている「人事に関する慣行や仕組み」とは、具体的には以下のようなものが挙げられる。

1) 同じ課内や局内で人事異動を繰り返す人事慣行

大学等で採用された後、文部科学省において一般職として勤務する職員の中には、同じ課内や局内で人事異動を繰り返し、他局課での勤務経験が全く無い場合があるなど、人材流動性の低い人事配置が行われている慣行がある(例えば、多くの人事課職員は同じ人事課内で異動を繰り返している。)

これは、特定分野のスペシャリストを育成することにより、行政に求められる高い専門性や継続性を維持するという観点から行われているものであるが、一方でそうした人事配置が過度に行われると、職員の視野や経験を狭め、資質能力向上の妨げとなる可能性があることや、同一課内における長期在籍により知識・ノウハウの独占や人間関係の固定化などの弊害につながりかねないこと、職員の意欲・適性の把握がしづらく、キャリアパスの形成に

悪影響を及ぼす可能性があることなどの課題も見られる。

2) 年功序列、入省年次偏重の人事慣行

すでにこれまでの国家公務員制度改革等の流れの中で、能力・実績に基づく人事管理の基礎となるものとして平成21年に人事評価制度が導入され、個々人の能力・実績に応じた人事配置の必要性が謳われてきたが、公務における能力・実績の測定尺度が必ずしも明確ではなく、仕事の経験年数をその代理指標とみなさざるを得なかったことや、職員に入省年次や年齢を重んじる意識が組織文化として定着していることなどの理由から、結果として年功序列、入省年次偏重の人事配置がなされ、入省年次にとらわれない能力・実績に応じた人事配置が十分になされていない傾向がある。

3) 職種によりポストが固定化されている人事慣行

総合職は、主として政策の企画立案等の高度の知識、技術又は経験を必要とする業務に従事することを職務とし、一般職は、主として事務処理等の定型的な業務に従事することを職務としており、それぞれに適する者を採用すべく、採用試験も総合職・一般職という区分で実施されている。そのため、入省後のキャリアパスについても、総じて総合職は将来の幹部職員候補として総括的な政策立案ポストに配置され、一般職は一部を除き事業・審査・管理ポストに配置される。

これは国家公務員全体の共通の方針であるが、実際に職務を遂行する中で、総合職として採用されても一般職としての業務の方が適性を有することが判明する場合や、その逆の場合もあることから、このような入省時の職種に基づく人事配置を過度に厳格に適用することが、職員の視野や経験を狭め、本人の資質能力向上や組織全体のパフォーマンス向上の妨げとなっている可能性がある。

(再発防止策の具体的な方向性)

1) バランスの取れた人事配置等に関するルール化

職員一人一人が既成概念にとらわれず広い視野を持ち、新しい発想を生み出すことにより、複雑化・多様化する行政課題に対応することができようになるためには、内部管理部門・政策立案部門両方の経験をバランス良く積むことや職務を通じて異なる価値観に触れることが必要である。

そのため、係長昇任前までに複数の分野の業務を経験させることや、同一部署における在籍年数の目安の設定、その他業務の性質や本人の資質能力等も考慮したバランスの取れた配置等について、具体的にルール化する。その

際、特定分野に精通したスペシャリストの育成の観点にも配慮する必要があるが、その場合であっても、専門分野が単一になることによって、本人のキャリアパスに制約が生じたり、結果的に組織全体の人事配置が硬直化する事態を招いたりしないよう、複数分野における専門性の育成を見据えた人事配置に留意する必要がある。

2) 年功序列、入省年次偏重の横並びの人事配置の是正

年功序列、入省年次偏重の横並びの人事配置を是正する。具体的には、平成21年に導入された人事評価制度の適切な運用や、後述する多面観察(いわゆる360°評価)の実施によって能力・実績の可視化を進め、そのような客観的評価も活用しつつ、真に能力・実績のある人材は年次や年齢にとらわれず早期に昇任させ、適切なポストに登用する。その際、人事課や管理職は、本人はもとより周りの職員に対しても、登用の理由や期待する成果について丁寧な説明を行い、本人が円滑に職務を遂行できるようサポートする。

3) 職種が能力・実績主義に基づく人事管理を妨げるものない仕組みの構築

各ポストにふさわしい人材を職種にとらわれず登用するとともに、例えば、本人の希望や適性に応じて管理職にはならず特定の行政分野のスペシャリストを目指すなど、幅広いキャリアパスを可能とすることにより、職種が能力・実績主義に基づく人事管理を妨げるものない仕組みを構築する。

具体的には、まずは当面の対応として、管理職としての能力を有すると認められる者については、上記のように入省年次や年齢に偏重することなく登用することに加え、職種についても、一般職を含め幹部候補育成課程制度の活用等を通じて積極的に管理職に登用する。また、幹部候補者の発掘・育成に資するよう、各局課の管理職による管理職適格者の推薦制度の創設等についても検討する。

4) 適切な人事管理に資するデータベースの構築

前述のような柔軟な人事配置を実施するためには、職員一人一人の勤務経験や研修等の受講状況、人事評価、今後希望する職務等について把握し、一覧性や検索性を高めておくことが必要であることから、文部科学省における適切な人事管理に資するデータベースの構築に向けた検討を行う。

②管理職のマネジメント能力の育成

(現状と課題)

「柔軟で活性化した組織づくりに資する対策」を着実に実行するためには、組織を統率し、職場の司令塔となる管理職のマネジメントの役割が極めて重要である。具体的には、今回の再就職等問題においても指摘された職員のコンプライアンス意識の醸成をはじめ、国家公務員としての使命感を持ち、公正に職務を遂行するという行政官としてのあるべき姿をすべての部下にしっかりと示すことができるよう、管理職として自らが範を示すことはもちろん、部下一人一人の意識を高め、行動を律するマネジメントの実施が必要である。

また、この点について、平成28年6月の「霞が関の働き方改革を加速するための懇談会」の議論では、国家公務員のマネジメントに関する問題意識として、イ) 時間至上主義(コストパフォーマンスへの意識の欠如)、ロ) 仕事の優先順位付けの忌避、ハ) チーム内でのコミュニケーション不足、ニ) そのまものマネジメントの重要性に対する認識不足などの状況が指摘されているところであり、文部科学省としても管理職のマネジメント能力の育成が急務である。

さらに、国家公務員法に基づき実施されている従来の人事評価は、自己評価及び上司から部下への評価のみであるため、管理職が自身のマネジメントに対するフィードバックを得にくくなっていることから、特に部下からの評価により上司がマネジメントに対する気づきを得る仕組みを設ける必要がある。

(再発防止策の具体的な方向性)

管理職に対するマネジメント研修を実施する。研修内容は役職に応じたものとし、文部科学省において開催する研修のみならず、人事院等が主催する研修や民間で行われている研修・セミナー等への参加の推奨も含め、様々な機会を計画的に提供するとともに、研修の受講状況を人事評価等に反映させる仕組みを設ける。

また、管理職がマネジメント能力を着実に身に付けるよう、特に企画官・室長級及び課長級ポストへの着任が予定される者には当該マネジメント研修の受講を義務付け、受講していなければ昇任を認めないこととする。

新たに管理職となる職員は、プレイヤーからマネージャーへの意識転換が必要となることから、シニアの管理職が新任管理職をフォローするメンター制度を導入し、日々の具体的な業務から生じる悩みに対してアドバイスする等、管理職としてのマネジメント能力の向上に向けたサポートを行う。なお、メンター制度は平成19年度から若手職員を対象に導入されていることから、その成果やノウハウも活用することとする。

従来の人事評価の実施の徹底に加え、多面観察(いわゆる360°評価)の手法

を取り入れる。その際、処遇と連関する人事評価とは切り離して実施することとし、業務上必要な指導への弊害等が生じないようにするとともに、被評価者にとって実りある気づきとなるよう留意することとする。また、多面観察の結果に応じて、参加を希望する研修への推薦や受講の義務付け等を行うことも検討する。

③民間企業等との交流

(現状と課題)

最終まとめにおいては、『身内意識』の改革のためには、行政内部の論理にとらわれない視点を持つ民間企業等からの人材の受入れや交流を行うことも考えるべきである」ことが指摘されている。

加えて、昨今の教育分野における NPO や民間企業の役割の拡大、科学技術・スポーツ・文化政策と経済活性化等の関係性の深まりなども踏まえれば、文部科学省と民間企業等との間での官民交流や、中途採用の活用による人材の多様化を積極的に推進することには一般的に意義があるものと考えられる。

また、検討会においては、コンプライアンスの確保やより柔軟で活性化した組織づくりに資するという観点から考えると、例えば、人事マネジメントやコンプライアンスに関する先端的な取組を学ぶために、民間企業等に職員派遣を受け入れてもらう形や、後述する文部科学省における業務プロセスの改善等を外部の視点で担当してもらうために民間企業等から人材を派遣してもらう形といった目的を明確化した官民交流や中途採用の活用を進めていくことで、再就職等規制違反の再発防止にもつながるのではないかと、この指摘があったところである。

(再発防止策の具体的な方向性)

当面の対応として、大臣官房人事課が、新部署とも協力して、再就職等規制違反の再発防止に資するという観点から交流先の開拓を積極的に推進し、民間企業等との交流を図る。その際、特に、施策の企画立案に本格的に参画することになり、民間企業等における経験等を長期的に生かしやすい係長・課長補佐級職員の人事交流を重点的に実施する。

併せて、広く官民交流や中途採用の活用を拡大させていくことは一般的に望ましいものと考えられる。そのため、行政内部の論理にとらわれない視点を導入する方策として、例えば、民間企業に職員を数か月間派遣して企業文化や業務を学ぶ研修の実施や、民間企業が主催するセミナーへの参加の推進、異業種交流勉強会の実施等、研修・勉強会等を通じた文部科学省以外の人々との人的ネットワーク構築の機会を充実させる。

④人事に係る企画調整機能の強化

(現状と課題)

Ⅲ. (2) ①から③においては、文部科学省における人事の在り方に少なからず変革を及ぼすであろう対策を提言している。しかし、それらを実際に実行していくに当たっては、そもそも、文部科学省における業務を通じて得た経験や能力が、これまで以上に社会の様々な分野において求められるようにするという観点から、今一度、より良い文部科学行政、ひいては、より良い社会に向けて貢献することができる「人材」とはどのようなものであるかを捉え直し、そのための人事政策を検討・実施することが不可欠である。これは、最終まとめの中で、「再就職等問題調査班特別班員の所見」として「文部科学省において、政策志向型の職員を育成する観点からも人事の在り方も検討し、職員一人一人が生涯を通じて能力・経験に見合った活躍の場が持てるようになることが…翻って、再就職等規制違反の抑止につながる」ことが示されていることとも合致する。

しかしながら、現在、大臣官房人事課においては、人事課長を補佐し、その広範な所掌事務を横断的に総括して総合的な企画立案や調整機能を果たす職は、人事企画官（2名）のみである一方、業務量の増加や定員削減への対応、働き方改革の推進等、高度化する様々な課題への対応が求められるようになっており、人事に係る総合的な企画立案・調整機能が必ずしも十分に果たされているとはいえない状況にある。

(再発防止策の具体的な方向性)

総合的な人事政策の企画立案・調整機能の強化のため、人事企画官（2名）による人事に係る横断的な総括業務をそれぞれ補佐する課長補佐等の職員を新たに置く。

この課長補佐等は、文部科学省における総合的な人事政策の企画立案・調整機能を中心に担う。

さらに、上記の人事政策の重要性に鑑み、人事課において、人事企画官の指揮監督の下、前述の①から③までを含めた、人材育成をはじめとする今後の人事の在り方に関する総合的な方針を策定し、その着実な実行を図るとともに、不断の見直しを行う。

⑤業務プロセス等の改善

(現状と課題)

最終まとめにおいては、「上司、先輩や職員 OB に対して必要以上に気配りする『身内意識』の組織風土」や「前例踏襲や縦割り思考などの時代や環境によって変化する様々な課題に十分に対応しきれない組織的弊害」について言及され

ているところである。

このような組織風土や組織的弊害は、例えば上司や先輩よりも早期に退庁することへの抵抗感から不必要な残業を行ったり、その必要性に比して過剰な事務コストが求められている業務プロセスが看過されたりすることに繋がるおそれがあり、それがまた上述のような組織風土を基礎づけるといった悪循環が生じている可能性がある。

そのような業務の在り方を見直すことは、その悪循環を断つことに繋がるだけでなく、業務の改善・効率化により生じた時間を活用して、政策の企画・立案に集中的に取り組んだり、③において述べた文部科学省以外の人々と交流する機会を得たりするなどして、より良い文部科学行政に資することが期待できる。

この点に関して、文部科学省においては既に「業務改善に係る『提案箱』」を設置しているところであるが、平成29年では現時点で提案自体が0件であるなど、その十分な活用が図られているとは言い難い状況にある。

（再発防止策の具体的な方向性）

「業務改善に係る『提案箱』」について、例えば、以下のような視点から、実施の在り方について再検討を加えた上で、その活性化を図りつつ、様々な業務改善に取り組む。

【「提案箱」の再検討に当たっての視点】

- より多くの提案が提出されるようにするため、「提案箱」について定期的に周知を行うとともに、職員の「自分の提案が業務改善の実現に繋がる」という期待感が高まるように、一つ一つの提案の実現に努め、その成果も併せてPRする。また、今後、提案数の状況を踏まえて、特定のテーマについて集中的に提案を募集するなど、必要に応じて更なる活性化策を検討する。
- 業務の改善・効率化に係る取組については、特にそれが長年に渡って行われてきた業務慣行である場合には、強いリーダーシップを持って、トップダウンで実行しなければ、十分に奏功することはないと考えられる。このため、現在、提案内容の検討は、基本的には各担当部局に委ねられているが、今後は、取りまとめである大臣官房総務課行政改革推進室において主導的に検討を行ったり、担当の政務を置いたりするなど、より実効的な仕組みづくりを検討するべきである。
- 業務の改善・効率化について検討するに当たっては、それが真に組織にとって有益な取組となるように、また、提案の実現の有無に関わらず提案者の納得感が高められるようにする観点からも、行政改革推進室

における検討・調整に、提案者自身が参画・協力することができる形での実施体制を検討すべきである。

(3) 再発防止策を講ずるに当たっての留意点

①早急に講ずべき再発防止策について

本提言においては、「直接的な再発防止策」と「より柔軟で活性化した組織づくりに取り組むことにより再発防止に資する対策」に大別して、具体的な再発防止策を示した。

「Ⅱ. 基本的な考え方」でも述べたように、検討会においては、「直接的な再発防止策」については、より速やかに実行に移していくべきとの議論がなされたところである。

この点に関して、検討会としては、文部科学省職員の再就職について、国民からの疑惑を払拭することが喫緊の課題であると考えており、「直接的な再発防止策」のうち、①再就職等規制に関する第三者によるコンプライアンスの体制の確立及び②再就職等規制に関する内部組織体制の整備については、最優先事項として直ちに実行に移すことを求めたい。

また、それ以外の再発防止策についても、新部署、大臣官房人事課その他関係部署において、できるものから順次、着実かつ迅速な実行を図られたい。

②実施状況のフォローアップ

本提言において示す「Ⅲ. 具体的な再発防止策」については、実効性を担保するため、コンプライアンスチームにより、その実施状況を定期的にフォローアップしていくべきである。

その際、定性的な評価だけにとどまらず、客観的な指標を設定した定量的な評価を実施することが重要であり、その客観的な指標自体もコンプライアンスチームにより必要に応じて見直しを図っていくべきである。

IV. おわりに

平成 29 年 4 月 18 日に開催された検討会の第 1 回会合において、松野文部科学大臣からは、一刻も早く文部科学行政への信頼を取り戻し、「未来への先行投資」である教育再生、科学技術・学術、スポーツ・文化の振興を、さらに進めていかなければならないこととともに、検討会が「未来省」としての再出発のための第一歩を踏み出すための重要な議論の場であるとの挨拶を頂いた。

その後、約 3 か月にわたる検討会における議論の結果として、本提言においては様々な具体的な再発防止策を示したところである。文部科学省におかれては本提言を踏まえ、再発防止策の着実な実行を図っていただきたい。その際、最終まとめにおいて言及されている職員の遵法意識については、再就職等規制に関するものに限定されるものではなく、文部科学省職員が職務を遂行する際のあらゆる場面において求められるものであることを踏まえ、より総合的にコンプライアンスの意識を高める工夫がなされることを期待したい。さらに、様々な制度や仕組み、ルールを整えるという再発防止のための手段を構築することで満足することなく、文部科学省の全職員がコンプライアンスに対する高い意識を持ち、今回の再就職等問題を踏まえて芽生えた「二度と同じ過ちを繰り返さない」という思いを絶やすことなく、様々な制度や仕組み、ルールを運用していくことを強く求めたい。

加えて、最終まとめにおいても言及がなされているが、国家公務員が、法令に違反することなく、それまでのキャリアで培ってきた能力・経験を退職後も行政府外で有効に活用するという視点が、本人だけでなく、社会にとっても有益に生きることが望ましい。

そのため、政策志向型の職員を育成する観点からも人材育成をはじめとする人事の在り方を検討し、より一層の透明性や公正性を確保しつつ、職員一人一人が生涯を通じて能力・経験に見合った活躍の場が持てるようになることが、再就職等規制違反の抑止にもつながるであろうと考えるものであるが、このことは、文部科学省のみならず、国家公務員全体に関わることでもあると思われる。

全省庁調査報告書においては、調査結果を踏まえた再発防止策の一つとして、「より公正・透明な再就職を通じて、公務部門で培ってきた能力や経験を活用するという観点から、官民人材交流センターの一層の活用方策について検討を行う必要がある」ことが掲げられている。文部科学省においては、内閣人事局が行うこのような再発防止策に積極的に協力していくことが求められる。

冒頭の松野文部科学大臣の言葉を借りれば、文部科学省は、今まさに「未来省」としての再出発のためのスタートラインに立ったところである。本提言において示した再発防止策を着実に実行に移すことで、文部科学省が、再就職等規制に

関するものをはじめとしたコンプライアンスにおいて、さらには、より良い社会に向けて貢献することができる「人材」の育成において、全省庁のトップランナーとなり、そのことによって、我が国のより良い文部科学行政へと繋がっていくことを大いに期待したい。

文部科学省における再就職等規制違反の再発防止策に関する

有識者検討会 構成員名簿

水地 啓子 弁護士

杉山 忠昭 花王株式会社執行役員

原田 久 立教大学副総長

番 敦子 弁護士

○山田 秀雄 弁護士

吉田 繁實 弁護士

(座長：○ 五十音順 計6名)

文部科学省における再就職等規制違反の再発防止策に関する

有識者検討会 開催実績

【第 1 回】平成 29 年 4 月 18 日

(議題) 再発防止策の検討に関して考えられる論点 (案) について

【第 2 回】平成 29 年 5 月 11 日

(議題) 再発防止策の具体的な方向性 (案) について

【第 3 回】平成 29 年 6 月 8 日

(議題) 再発防止策の具体的な論点の考え方について

【第 4 回】平成 29 年 6 月 30 日

(議題) 有識者からのヒアリング

- 稲継 裕昭 氏 (早稲田大学政治経済学術院教授)
- 杉山 忠昭 構成員 (花王株式会社執行役員)

【第 5 回】平成 29 年 7 月 24 日

(議題) 文部科学省における再就職等規制違反の再発防止策に関する提言 (案) について

文部科学省における再就職等問題に係る調査報告（最終まとめ） （関係部分抜粋）

VI 調査を通じて考え得る再発防止の在り方について

1. 今回の文部科学省における再就職等問題が発生した原因の考察

調査班の調査を通じて、文部科学省の現職職員が職員OBに対して、現在の施策をはじめとした様々な情報提供を行うなど必要以上に気配りをするといった、年功序列や入省年次偏重の意識が高い省内の組織風土があることが把握された。また、人事課の業務は職員の任用や給与を扱うという専門性及び秘匿性の高いものであることから、多くの人事課職員が同じ人事課内で人事異動を繰り返している人事慣行についても確認されたところである。そのような組織風土と人事慣行とがあいまって、人事課が、職員人事業務を行うために集約された職員及び職員OBに関する情報を特定OBに提供する等の再就職あっせんに関与してしまったのではないかと考察される。また、再就職等規制に基づき職員の違反行為を監視・指摘すべき役割について人事課が担っていたことから、人事課職員の再就職等規制に違反する行為に対して監視・指摘する機能が十分に果たされなかったものと思われる。

あわせて、「無報酬であれば、再就職等規制に関わる案件ではないとの認識であった」などの再就職等規制について誤った認識をもつ職員の存在が明らかとなるなど、文部科学省においては、人事を担当する職員も含めて、職員一人一人の再就職等規制に関する理解が極めて不十分であったことが確認されている。また、既に再就職等監視委員会から指摘を受けたように人事課が再就職等規制違反行為を隠ぺいするだけでなく、嶋貫氏を介した再就職あっせんの仕組みについて隠ぺいを図ろうとしていた事実も確認された。

これらを踏まえて、今回、文部科学省においてこのような再就職等問題が発生した原因について、以下のように考える。

- (1) 硬直化した人事慣行や時代や環境によって変化する様々な課題に十分対応しきれていない組織的弊害
- (2) 上司、先輩や職員OBに対して必要以上に気配りする「身内意識」の組織風土
- (3) 国家公務員法の再就職等規制の内容について理解が十分浸透しておらず、職員一人一人の遵法意識が希薄であったこと

2. 上記原因を踏まえた再発防止の在り方について

(1) 硬直化した人事慣行や組織体制の見直し

再就職等規制に違反する行為に対して監視・指摘する機能が十分に果たされなかったことを踏まえ、人事課から再就職等規制に関する業務を分離すること

が適当である。さらに、外部の有識者が参画する形で文部科学省のコンプライアンスを確保するための組織を設け、再就職等規制に関する業務が適正に行われているか定常的な調査を行うべきである。

また、文部科学省における人事に関する様々な慣行や仕組みが、組織や人事の硬直化をもたらし、前例踏襲や縦割り思考などの時代や環境によって変化する様々な課題に十分に対応しきれない組織的弊害を生じさせていることも踏まえて、人事慣行を見直し、柔軟で活力のある組織に変化させることが、ひいては再就職等問題の再発防止にもつながるものと考えられ、積極的に取り組む必要がある。

(2) 「身内意識」の組織風土の改革

年功序列や入省年次偏重の意識が高い省内の組織風土によって、省内に「身内意識」「内輪意識」がもたらされ、このことが現職職員が職員OBの再就職について必要以上の対応や隠ぺいを行ってしまった遠因になったとも考えられることから、現職職員と職員OBの関わり方について改めて見直し、ルール化するなどの検討をすべきである。

また、「身内意識」の改革のためには、行政内部の論理にとらわれない視点を持つ民間企業等からの人材の受入れや交流を行うことも考えるべきである。

(3) 職員の遵法意識の醸成

遵法意識を醸成するためには、国家公務員法の再就職等規制の内容の理解を深めることと同時に、職員が隠ぺいする行為をしてしまったことを重く受け止め、コンプライアンスに関する研修の充実は必要不可欠である。再就職等規制に関しては、今回の事案を踏まえた実態的かつ能動的な内容に改善を図ることが必要である。職員の年齢や職位、従事している職務内容を踏まえ、きめ細かに実施することも併せて検討すべきである。

また、これらの研修については、(1)に記載した外部の有識者が参画する組織の意見等も聞きながら実施すべきである。

文部科学省は今回の再就職等問題について改めて猛省するとともに、以上の(1)から(3)で示された方向性を踏まえつつ、早急に再発防止の具体的な方策を検討し、措置を講ずることを期待する。その際には当該方策について、文部科学省の職員だけでなく、職員OBや関係機関等にも幅広く周知し、理解を求めよう努めるべきである。

なお、調査に携わった特別班員(有識者)からは、職員の生涯を通じた働き方についての指摘もあり、参考資料9に、そのことも含め特別班員(有識者)の所見が示されている。

再就職等問題調査班特別班員の所見（抜粋）

あわせて、文部科学省においては、今後とも再就職等規制違反が疑われる事案に恒常的に適切に対処するとともに、再発防止に万全を期すべきである。

再発防止策については、調査班としては、最終報告にその方向性を指摘するに止めたが、文部科学省において、具体的な再発防止策を検討・実施する必要がある。その際、第三者として指摘しておきたいのは、この再発防止策が、再就職等規制を扱う職員を中心として現職職員の行為を監視するだけの方策では十分なものとは言えないこと、および監視体制においては省内のみならず外部の国民目線も導入すべきということである。

また、国家公務員がそれまでのキャリアで培ってきた能力・経験を退職後も行政府外で有効に活用しつつ、適切に第二の人生を歩めるようにするという視点が、本人だけでなく、社会にとっても有益に生きることが望ましい。そのため、文部科学省において、政策志向型の職員を育成する観点からも人事の在り方も検討し、職員一人一人が生涯を通じて能力・経験に見合った活躍の場が持てるようになることが期待される。そうなることが、翻って、再就職等規制違反の抑止につながるであろうと考えるものである。このことは、文部科学省のみならず、国家公務員全体に関わることでもあろうが、この観点からも、文部科学省は他省庁の模範となるような取組を進めていただきたい。